

Versicherungsstudie 2021
**Neue Ausgangslage
im Rennen um die
Kundenschnittstelle**

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Gesellschaftliche und technologische Megatrends machen auch vor dem Versicherungssektor nicht halt. Branchenspezifische Innovationen und neue Marktteilnehmer stellen althergebrachte Geschäftsmodelle infrage, eröffnen aber auch neue Perspektiven.

Wir sehen es als unsere Aufgabe als branchennahe Spezialisten, jenseits des täglichen Geschäfts eine Standortbestimmung vorzunehmen und auch einen Blick in die Zukunft zu wagen. Daraus entstand ein Modell, welches in der aktuellen Transformationsphase als Orientierung dienen soll.

Damit dies keine reine Denksportübung bleibt, gilt es den Bezug zur Praxis zu behalten. Hierzu fanden Interviews mit Geschäftsleitungsmitgliedern und Experten statt. Wir möchten es an dieser Stelle nicht verpassen, die ausserordentliche Bereitschaft der Teilnehmenden zu erwähnen, uns ihre Zeit und ihre Einsichten zu gewähren. Wir stiessen bei den entsprechenden Anfragen stets auf offene Türen und die Teilnehmenden lieferten wertvolle Inputs, ohne die dieser Bericht in seiner vorliegenden Form nicht möglich gewesen wäre. Vielen Dank.

Wir sind überzeugt, eine robuste und vielseitig anwendbare Systematik zum besseren Verständnis der Herausforderungen und Chancen im Schweizer Versicherungsgeschäft geschaffen zu haben – eine Systematik, welche sowohl den Blick nach vorne, wie auch den Fokus aufs Wesentliche ermöglicht.

Damit bieten wir Führungskräften der Schweizer Assekuranz – fokussiert auf die Bereiche P&C sowie Leben – ein Werkzeug, um die laufende und sich beschleunigende Transformation mit grösserer Klarheit anzugehen und den eigenen Betrieb im Kontext dieser Entwicklungen einzuordnen.

Das Team

Einleitung

Das Versicherungswesen ist im Umbruch. Das zeigt sich zum Beispiel an den Investitionen, die seit einigen Jahren vermehrt Richtung Insurtechs fließen. Analog der vorangegangenen Welle der Fintechs, ist dies ein Indiz für ein technologiebedingtes Ungleichgewicht im Markt. Die so entstandenen (Angebots-)Lücken (Stichwort: Embedded Insurance) müssten nun branchenintern gefüllt werden. Die Alternative ist, dass branchenfremde Disruptoren diese Aufgabe übernehmen.

Für diese aktuellen Verwerfungen muss sodann oftmals die digitale Transformation sowohl als Ursache wie auch als Lösung hinhalten. Es ist die Digitalisierung, welche den Kunden den direkteren Zugriff erlaubt. Es ist die Digitalisierung, welche neue Vertriebsmodelle nötig macht. Und es ist die Digitalisierung, welche als Allheilmittel für die heutigen Herausforderungen hochgehalten wird.

Dies impliziert allerdings ein lineares Modell der digitalen Transformation. Am Anfang stünde der komplett nichtdigital und traditionell agierende Versicherer und am anderen Ende das umfassend digital transformierte Unternehmen. Jedem Unternehmen – oder jedem Geschäftsbereich – kann ein Platz entlang dieser Digitalisierungsachse zugewiesen werden. Die Strategie bestünde lediglich darin, die jeweilige Position zu verbessern.

Diese Sichtweise greift zu kurz. Die Frage muss lauten: Im Dienste welcher übergeordneten Strategie sollen Digitalisierung und andere betriebswirtschaftliche Funktionen (Organisation, Marktzugang, Vertrieb usw.) weiterentwickelt werden?

**«Technologie darf nicht der Treiber der Disruption sein.
Es muss wirklich die Customer Obsession
oder Centricity [...] Treiber der Disruption sein.»**

Piero Campopiano, Smile

Dass hier Handlungsbedarf besteht, zeigt auch das aktuelle Marktgeschehen. Sowohl auf der Angebotsseite – Auftritt neuer Marktteilnehmer – als auch auf der Nachfrageseite – wandelnde Kundenbedürfnisse – sind die etablierten Player einem Veränderungsdruck ausgesetzt. Dieser wirft Fragen auf, auf die «Digitalisierung» keine genügende Antwort ist.

Um diese Fragen zu beantworten, braucht es nicht nur eine tiefe Kenntnis der heutigen Branchenstruktur, sondern auch ein dynamisches Modell, das Entwicklungen aufzeigt und Entscheidungsträger entsprechend unterstützt. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, ein solches Modell für die Sparten P&C und Leben zu entwickeln und es mit Stimmen aus der Branche zu testen und zu festigen. Nachfolgend beschreiben wir dieses Modell und zeigen die Vorgehensweise und Resultate unserer Umfragen.

Daraus ergibt sich ein greifbares Abbild der Branche heute, das gleichzeitig verschiedene Zukunftsszenarien fassbar macht und die aktuell nötigen Weichenstellungen herausstreicht. Über die nächsten Jahre soll das Modell immer wieder aufgegriffen und an der realen Entwicklung gemessen werden. So soll über die Zeit ein handfestes Gerüst aus Theorie und Praxis entstehen, das für Versicherer, Branchenbeobachter und Strategen gleichwohl als Orientierungshilfe dienen kann.

Theorie und Modell

Der Druck auf die Schweizer Assekuranz steigt. Die Digitalisierung stellt schwierige Fragen in allen Geschäftsreichen und überall in der Wertschöpfung. Durch die Diskrepanz zwischen teilweise veralteten Geschäftspraktiken und neuen Realitäten entstehen Chancen. Die Gesetze des Marktes wollen, dass diese gepackt werden – sei es durch etablierte Marktteilnehmer oder durch Neu- bzw. Quereinsteiger. Beides können wir schon beobachten.

Gleichzeitig sind viele der traditionellen Geschäfte – und der traditionellen Ansätze in diesen Geschäften – durchaus noch profitabel, was sie über die nächsten Jahre auch bleiben dürften. Die Gefahr dabei ist, dass der Gewinn aus diesen Cash Cows darunter liegende Schwächen kaschiert und dass die Profitabilität irgendwann plötzlich kollabiert. Um dem fallenden Revenue-Stream aus dem traditionellen Geschäft entgegenzutreten, braucht es eine Weichenstellung.

Die Kundenschnittstelle als Schlüssel

Unser Modell soll genau diese Gemengelage reflektieren und mögliche strategische Handlungsoptionen aufzeigen. Die Kundenbeziehung bzw. Kundenschnittstelle dient dabei als Dreh- und Angelpunkt. Vorauszusetzen ist dabei, dass wir unsere Analysen und Klassifizierungen nicht auf Stufe des gesamten Versicherungsunternehmens, sondern einzelner Geschäftsfelder vornehmen. Auf der Ebene des einzelnen Geschäftsfeldes droht auch die Disruption von aussen, die es vorwegzunehmen gilt.

So ist es denkbar, dass im Bereich Motorfahrzeugversicherung die Kundenschnittstelle in Zukunft von grossen Mobilitätsanbietern besetzt wird. Die Versicherung wäre dort ebenso integriert wie die Zündkerze im Motor des Fahrzeugs. Hingegen sind Versicherer möglicherweise gut positioniert, den Lebensbereich «Vorsorge» prominent zu besetzen und weitere Serviceanbieter an die eigene Kundenschnittstelle als Dienstleister anzubinden. Für Industriekunden hingegen könnte die Versicherung weiterhin als eigenständiges Produkt angeboten werden.

«Ich glaube, dass die Versicherer tendenziell die sogenannte Kontrolle über die Kundenschnittstelle verlieren. Und von dem her gesehen, die Fähigkeit, sich in Ökosystemlandschaften zu integrieren, signifikant an Bedeutung zunimmt.»

Marco Kamerling, iptiQ

Schon positioniert, offensiv, explorativ oder abwartend: die aktuelle Unterteilung

Schauen wir mit der Brille «Besetzung der Kundenschnittstelle» auf die gegenwärtige Landschaft, so teilt sich diese in vier Positionen: Als «Insurance Factory» klar positioniert sind einige Insurtechs. Die grossen Allspartenversicherer teilen sich in offensive, explorative und abwartende. Die offensiven wollen für definierte Geschäftsbereiche die Ökosystem-Orchestrator-Rolle einnehmen. Die explorativen testen erste Partnerschaften, die abwartenden beobachten die Entwicklung. Interessanterweise zeichnen sich die offensiv Agierenden durch eine aktive Einstellung gegenüber der digitalen Beschleunigung aus. Sie setzen auf In-house Innovationen und hoffen, durch proprietäre Werkzeuge und eine stete Optimierung der Kernfunktionen einen komparativen Vorteil zu schaffen bzw. auszubauen. Sie priorisieren eine strenge Kontrolle des Innovationsprozesses und laufen bisweilen Gefahr, betriebsblind zu werden.

Auf der anderen Seite stehen die Abwartenden. Mit offenen Innovationsansätzen wird bewusst die Nutzung von unternehmens- und branchenfremden Innovationen angestrebt. Die erfolgreiche Umsetzung eines solchen Ansatzes setzt eine klare Zielsetzung, geregelte Zuständigkeiten sowie ein kontrolliertes Budget voraus. Andernfalls besteht das Risiko der Ausuferung. Zu den gängigsten Komponenten einer offenen Innovationsstrategie gehören Partnerschaften und Innovation Garages.

Ein strategisches Dilemma

Beide Innovationsansätze haben ihre Stärken und Schwächen. Sie sind theoretisch auch nicht in dem Masse gegensätzlich, dass man sich exklusiv entscheiden müsste. Eine Zuordnung der Schweizer Versicherer ins eine oder andere Lager ist dennoch relativ eindeutig möglich – wenn nicht auf Unternehmensebene, dann sicher auf der Stufe einzelner Geschäftsfelder. Dass sich diese Einteilung in der realen Welt in diesem Ausmass herauskristallisiert, ist ein Indiz für die praktische Inkompatibilität der Ansätze. Die Gründe hierfür liegen wohl mitunter in den unterschiedlichen Anforderungen an Organisation und Unternehmenskultur. Für Geschäftsleitungen ergibt sich daraus ein Strategiedilemma.

Der Ausweg bedingt wohl zuerst mal einen Schritt zurück. Implizit liegt den beiden Ansätzen das erwähnte und von uns infrage gestellte lineare Verständnis der digitalen Transformation zugrunde. Genau hier setzen wir mit unserem Modell an.

Wir sehen im Schweizer Markt vier Positionierungen in der Frage der Kundenschnittstelle:

1

Positioniert

Insurtechs, die sich als «Factory» positionieren. Geschäftsmodell klar ausgerichtet und nach aussen so kommuniziert.

2

Offensiv

Klare Strategie, in welchen Bereichen eine Ökosystem-Orchestrator-Rolle eingenommen werden soll. Organisatorische und technische Change-Programme laufen seit einigen Jahren.

3

Explorativ

Erste Partnerschaften zum Experimentieren sowie «Aufräumarbeiten» in der eigenen Systemlandschaft im Gange. Organisatorische Anpassungen noch nicht erkennbar. Die Rolle als Factory oder Boutique ist weniger klar definiert.

4

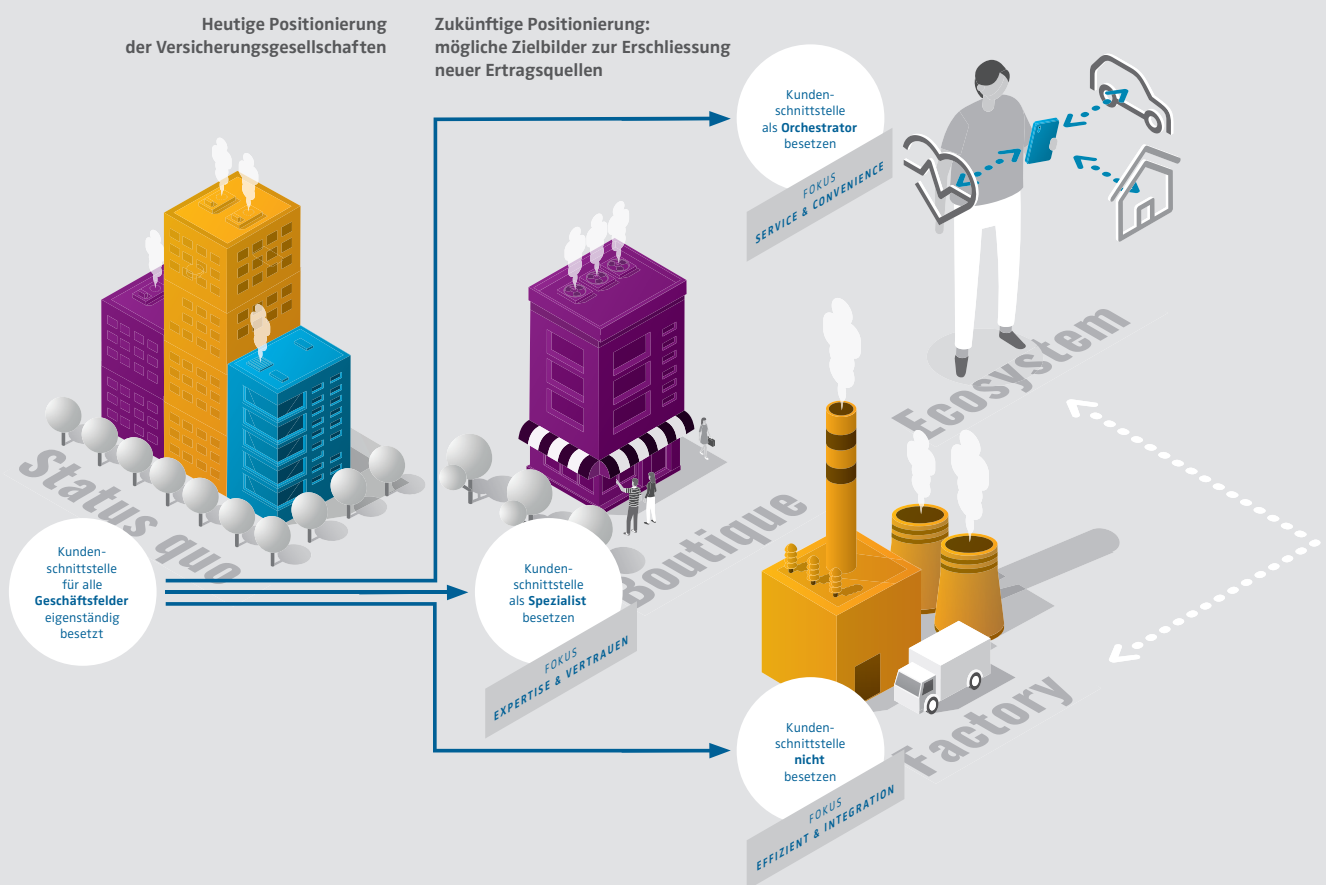
Abwartend

Ausrichtung auf Boutique-Rolle für alle Geschäftsbereiche.

Mögliche Pfade aus dem Strategiedilemma

Wie bereits erwähnt, gehen wir von der Kundenschnittstelle als Kernstück in der strategischen (Neu-)Orientierung aus – denn neue Marktteilnehmer setzen hier an. Sie treten als Teil integraler Ökosysteme auf und erzwingen so bei den Etablierten eine Weichenstellung. Wer wird zukünftig die Kundenschnittstelle besetzen, und wie? Wer wird die Wertschöpfungskette breiter zu nutzen wissen und damit neue Einnahmequellen erschliessen? Diese Überlegungen münden aus unserer Sicht in drei mögliche Pfade.

Handlungsoptionen von Versicherungen nach Geschäftsfeld



1. **Versuche ich, als Orchestrator eines Ökosystems die Kundenschnittstelle mit ausgewählten Partnern über eine gesamte Customer Journey zu besetzen oder**
2. **behalte ich die Kundenschnittstelle im Alleingang als Boutique in einem definierten Bereich oder**
3. **gebe ich die Kundenschnittstelle auf und werde ein hocheffizienter Produktlieferant («Insurance Factory»)?**

In einer zweiten Stufe wird klar, dass jedes dieser möglichen Zielbilder gewisse «Capabilities» voraussetzt, welche sich zwischen den Ansätzen stark unterscheiden und kaum parallel umzusetzen sind. Hierin zeigt sich die festgestellte praktische Inkompatibilität der Ansätze auch in der Theorie.


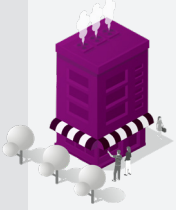
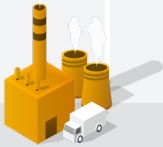
«Es bietet sich durchaus die Chance, sich als Versicherer an der Kundenschnittstelle als «Trusted Advisor» zu positionieren. Dieses Wettrennen ist in der Schweiz noch nicht entschieden.»

Sandra Hauser, Zurich

Der übliche Fall eines grossen klassischen Versicherers präsentiert sich als Mischung aus unterschiedlich positionierten Geschäftsfeldern. Mittel- bis längerfristig stellt unser Modell die Wirtschaftlichkeit einiger dieser Geschäftsfelder wohl infrage. Bis es aber tatsächlich so weit ist, können noch etliche profitable Jahre bevorstehen, die kein Unternehmen opfern will. Hier verlangt das Modell lediglich, dass auch der Nullentscheid – also weitermachen wie bisher – bewusst gefällt wird. Gleichzeitig legt es zumindest die Planung, wenn auch noch nicht deren Umsetzung, der weiteren Entwicklung nahe. Denn die Konsequenzen einer Weichenstellung sind weitreichend.

Die Konsequenzen der Weichenstellung: Anforderungen und Bedürfnisse

Aus der angestrebten Marktstellung können die nötigen Capabilities abgeleitet werden.

Mögliche zukünftige Ausrichtung	Kundenerwartungen	Kundenpflege	Capabilities: Produkte & Services	Capabilities: Daten & Analytics	Capabilities: Technologie	Capabilities: Mitarbeitende & Kultur
Ökosystem Orchestrator 	Service & Convenience	Plattform	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassender Service • Alltagsrelevant • Innovativ 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse Kundenverhalten & Einbezug externe Daten • KI & prädiktive Analytik für Marktbearbeitung & Segmentierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Plattformen • Hohe UX • Datenintegration & API Architektur 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden- und partnerorientiert • Digitalaffin bezüglich Servicegestaltung
Boutique Owner 	Expertise & Vertrauen	Persönlich	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Service • Individualisiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse Kundenverhalten & Einbezug externe Daten • KI & prädiktive Analytik für Marktbearbeitung & Segmentierung, Pricing, Underwriting, Prävention, Schaden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenportal • Hohe UX • Flexible Middle-Layer Architektur • Performante Kernsystemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientiert • Produkt- und fachorientiert • Digitalaffin bezüglich Kundenbetreuung
Factory Owner 	Effizienz & Integration	Via Partner	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisiert • Standardisiert • Skalierbar • Integrierbar 	<ul style="list-style-type: none"> • KI & prädiktive Analytik für Pricing, Underwriting, Prävention, Schaden 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Architektur • Integrationsfähig • Skalierungsfähig 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerorientiert • Digitalaffin bezüglich Automatisierung

Modell und Theorie: die wichtigsten Punkte

- Der Druck auf die Branche steigt: Digitalisierung, Kundenverhalten und -bedürfnisse, neue Markteintritte
- Die Kundenbeziehung bzw. -schnittstelle stellt den neuralgischen Punkt dar. Ob und wie (oder: mit wem) diese zu besetzen ist, gibt den weiteren Pfad vor.
- Die strategische Wahl der zukünftigen Ausrichtung geschieht auf Ebene der Geschäftsfelder. Ein einzelnes Unternehmen kann somit verschiedene strategische Ausrichtungen beinhalten.
- Diese Wahl muss im Wesentlichen auf eine von drei möglichen Grundrichtungen fallen, welche in der Konsequenz unterschiedliche Anforderungen an die Capabilities stellen:
 - **Ökosystem-Orchestrator: Service & Convenience**
 - **Boutique: Expertise & Trust**
 - **Insurance Factory: Technology & Efficiency**
- Wichtig ist der bewusste Entscheid. Auch ein Nullentscheid (weitermachen wie bisher) kann strategisch sinnvoll sein, sollte aber bewusst gefällt und konsequent umgesetzt werden.
- Das Modell orientiert sich an einem Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren und soll über diese Zeit in Folgeuntersuchungen verfeinert und angepasst werden.
- Im Rahmen seiner Entwicklung und Lancierung wurde das Modell systematisch und eingehend mittels Interviews mit Führungskräften und brancheneigenen Experten der Schweizer Assekuranz geprüft und gefestigt.

Wie gross sollte eine Versicherung sein?

Diese Frage haben wir in der aktuellen Phase der Studie nicht explizit gestellt. Implizit taucht sie an allen Enden und Ecken auf – und ist auch in der Struktur der Studie eingebettet. Denn wenn das strategische Objekt nicht das Unternehmen, sondern das Geschäftsfeld im Unternehmen ist, wäre das nicht auch die natürliche Unternehmensgrösse?

In den klassischen Wirtschaftswissenschaften spricht man von «Boundaries of the Firm». Diese Boundary grenzt Allokationen und Entscheide, die aufgrund eines öffentlichen Preismechanismus gefällt werden (also ausserhalb der Firma stattfinden) von jenen ab, die internen Prozessen folgen. Die Argumentation hat viel mit (Informations-)Effizienz und Skalenerträgen zu tun. Beide Grössen werden von der digitalen Revolution massiv tangiert.

Die Frage nach der Grösse des Unternehmens ist also legitim, sprengt aber mindestens zurzeit den Rahmen unserer Studie. Und auch informell würden wir uns um eine Stellungnahme drücken. Denn die Digitalisierung macht zwar den Informationsaustausch effizienter, was eine Tendenz zu kleineren Einzelakteuren suggerieren würde. Bisweilen zündet sie aber auch eine potenzierte Form der Skalenerträge – nämlich Netzwerkeffekte. Welcher dieser Effekte obsiegt, ist unklar.

Dies zeigt sich indes deutlich in der Struktur der wohl digitalisiertesten Branche – der Tech-Industrie selbst: ein paar Giganten und viele Kleine.

Die zusätzliche Ebene der Broker

Wenn in der Schweizer Assekuranz von der Kundenschnittstelle die Rede ist, führt kein Weg an den Versicherungsbrokern vorbei – übernehmen sie doch diese Rolle für ihre Kunden. Aus theoretisch-wirtschaftswissenschaftlicher Sicht schaffen sie Transparenz und sorgen so für einen effizienteren Markt. Auf betriebswirtschaftlicher Ebene stellen sie einen zusätzlichen Kanal im Vertriebswesen dar.

Wie andere Unternehmenstypen, die in einem komplexen Markt Kunden vermitteln (Reisebüros, Partnervermittlungsagenturen usw.), kommen Versicherungsbroker durch die Digitalisierung unter Druck. Zudem betreffen die Marktumwälzungen, welche mitunter Gegenstand dieses Berichts sind, auch die Broker.

Diese Faktoren bringen eine lange Zeit stabile Marktstruktur ins Wanken. Volkswirtschaftlich betrachtet handelte es sich um ein Oligopol mit einem sogenannten «Competitive Fringe», sprich: um einen Markt, der von wenigen Grossen dominiert wird und ansonsten stark fragmentiert ist. Hier sorgen Konsolidierungen und Geschäftsaufgaben für einen Strukturwandel.

Da die Funktion der Broker unsere Kernfrage aber nicht wesentlich tangiert und ihre zukünftige Rolle und Bedeutung sich zuerst noch konkretisieren müssen, haben wir diese Frage in unserer Studie für den Moment bewusst weggelassen. Es geht uns in der aktuellen Phase um eine möglichst fokussierte Sichtweise auf die Struktur und Zukunft der Assekuranz und der jetzige Miteinbezug von Brokern hätte dem unter Umständen entgegengewirkt.

Auf eine mögliche Aufnahme der Broker in unser Modell werden wir unter Umständen in einer zukünftigen Phase zurückkommen.

Der Regulator als Faktor

Der Gesetzgeber schaut seit jeher akribisch auf das Versicherungswesen und die Regulatoren erlassen eine Vielfalt an Regulierungen: Kundenschutz, Transparenz und Preisgestaltung werden so gelenkt – ganz zu schweigen von verschiedenen Obligatorien.

Dabei ist das Verhältnis der Versicherungsbranche zum Regulator ein dynamisches. Neue Marktgegebenheiten und Anreize widerspiegeln sich über kurz oder lang in den Regelwerken. In dieser Studie gehen wir allerdings zurzeit von einem statischen regulativen Umfeld aus. Wir können so eine Ebene zusätzlicher Komplexität eliminieren und ermöglichen einen klareren Blick auf die Kernfrage.

Falls sich unsere Grundhypothese hingegen erhärtet und wir über die nächsten fünf bis zehn Jahre eine Neuorientierung und -einteilung der Branche gemäss unserem Modell erleben, wird der Regulator dem wohl Rechnung tragen. In einer zukünftigen Phase dieser Studie müsste diese Dynamik auch aufgenommen werden.

Die Studie: Test unseres Modells an der Realität

Ziel eines Modells muss sein, falsifizierbare Aussagen zu treffen. Dies bedingt eine robuste Verankerung in der Realität und eine praxisnahe Ausgestaltung. Um dies zu erreichen, haben wir den intensiven Austausch mit der Industrie zum Herzstück des Projekts gemacht. Dieser fand in der Form von freien Gesprächen, strukturierten Interviews und standardisierten Umfragen statt, und zwar sowohl auf oberster Führungs- wie auch auf operativer Ebene. Dafür konnten wir viele der wichtigsten Exponenten der Schweizer Assekuranz gewinnen, die zusammen zwischen 70 und 80% der Branche im Land ausmachen. Dadurch erhalten die Ergebnisse die nötige Repräsentativität, um im Rahmen des Modells als Basis für generalisierende Aussagen und auch spezifische Voraussagen zu dienen.

Gerne drücken wir an dieser Stelle nochmals unseren Dank aus an alle, die mitgemacht und uns ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben. Ohne diese Grosszügigkeit wäre es nicht möglich gewesen, diesen Bericht in der vorliegenden Form und mit der entsprechenden Klarheit zu präsentieren.

Setup und Vorgehen

Der Studie liegt ein zweistufiger Prozess zugrunde:

- 1. Einstieg auf C-Level mit semi-strukturiertem Interview auf Basis bereits kommunizierter Thesen und Fragestellungen,**
- 2. Anschliessende Vertiefung nach Bereichs- und Expertensichten mittels strukturierter und elektronischer Umfrage.**

Die Studie soll jährlich durchgeführt bzw. aktualisiert werden – auch wenn nicht immer in der genau gleichen Form. In einer zukünftigen Ausführung sind etwa Kundenbefragungen oder ein leicht angepasster Fokus vorstellbar. Dieses Vorgehen ermöglicht eine direkte Beobachtung der aktuellen Entwicklung über die Zeit und schafft somit in die Zukunft extrapolierbare Daten. Die ersten Interviews und Kontakte, auf denen der vorliegende Bericht basiert, fanden im 1. Halbjahr 2021 statt.

Auf beiden Stufen wurden spezifische Thesen und Themenkreise angesprochen, die wir aufgrund des oben entwickelten Modells als besonders wichtig identifiziert hatten und über die sich demnach die zukünftige Entwicklung der Branche und der Betriebe definieren wird. Es handelt sich dabei um folgende Thesen:

Thesen zu «Produkte & Services»

Klassische Risikotransferprodukte kommen immer stärker unter Druck. Skalierbares Wachstum wird in den kommenden Jahren nur möglich mit vollintegrierten Versicherungslösungen, welche die Kundenbedürfnisse «Sicherheit» und «Komfort» umfassend abdecken. Mit «vollintegrierten Versicherungslösungen» meinen wir umfassende Marktleistungen rund um den klassischen Risikotransfer. Diese können flexible und individualisierte On-Demand-Lösungen mit Smart-Services, Schadenspräventionsdienstleistungen oder auch Allrisk-Versicherungen beinhalten. Ein Blick auf den Markt zeigt, dass vollintegrierte Versicherungslösungen bisher kaum Raum einnehmen und die Kommerzialisierung von erweiterten Dienstleistungen oft an enge Grenzen stösst.

Schlüsselergebnisse

Werden wirkungsorientierte und vollintegrierte Versicherungslösungen zukünftig auch im Massengeschäft an Bedeutung gewinnen?

» 90% Zustimmung

Ein klares Ja, was auch darauf hindeuten könnte, dass der Entscheidungsdruck noch nicht sehr hoch ist. Daraus ergibt sich für innovative Akteure unter Umständen eine «First-Mover Advantage».

Wie fördern Sie derzeit die Innovationskraft in der Marktleistungsentwicklung?

» Im Rahmen bestehender Strukturen: 60%

» In Disziplin-/Hierarchie-/Themenübergreifenden Teams: 40%

» Zusätzlich: in eigener Org.-Einheit: 30%

Dies zeigt, dass die entsprechende Fragestellung im Bewusstsein der Entscheidungsträger Einzug gehalten hat und erste Weichenstellungen zumindest angedacht sind.

Fragen «Produkte & Services»

- Sind wirkungsorientierte und vollintegrierte Versicherungslösungen in den nächsten fünf Jahren lediglich ein Nischenthema oder werden sie auch im Massengeschäft wichtig zur Erhaltung der Marktposition?
- Sollen Innovationen stand-alone oder innerhalb der bestehenden organisatorischen Strukturen entwickelt werden? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?
- Sind die Kunden bereit, für «Sicherheits- und Komfortdienstleistungen» separat zu bezahlen, oder müssen die Kosten weiterhin in der Risikotransferprämie «versteckt» werden? Gibt es andere Formen der Kommerzialisierung vollintegrierter Versicherungslösungen?
- Sind neue Incentivierungsmodelle für den Vertrieb notwendig?
- Sehen Sie Ihr Unternehmen als Impulsgeber in der Entwicklung vollintegrierter Versicherungslösungen oder erachten Sie es als sinnvoller, schnell auf externe Entwicklungen zu reagieren, z. B. auf neue Mobilitätsformen der Shared Economy, sobald diese eine bestimmte Marktposition erreichen?

Thesen zu «Ökosystem»

Neue Funktionen und Fähigkeiten von Ökosystem-Partnern können mit entsprechendem Mehrwert direkt in die eigene Kundenreise integriert werden. Dem Versicherer droht andererseits, durch den Markteintritt neuer Player zusehends den Zugang zur direkten Kundenschnittstelle zu verlieren. Die technologische Entwicklung senkt Markteintrittshürden und vereinfacht den Eintritt ins Versicherungsgeschäft. Neben Technologieunternehmen und Insurtechs besetzen auch vermehrt Unternehmen aus anderen Industrien ausgewählte Bereiche der Wertschöpfung. Durch diese Entwicklungen und neuen Abhängigkeiten verändern sich auch die Wertflüsse und zwingen den Versicherer zur Validierung und allfälligen Transformation des eigenen Geschäftsmodells. Gleichzeitig werden mit der Nutzung bzw. der Integration ins Ökosystem breitere Kompetenzen geschaffen und die Zeit für die Beschaffung solcher Ressourcen und Fähigkeiten werden gespart.

Schlüsselergebnisse

Mit der Einbindung in digitale Ökosysteme/Plattformen oder deren Nutzung können aus Sicht der Kundensegmente die jeweiligen Bedürfnisse in ihren Lebenssituationen besser adressiert werden.

» 90% Zustimmung

Ein klares Ja, das auch zeigt, welche zentrale Rolle die Customer Journey bzw. Convenience spielt.

Dem Versicherer droht, durch den Markteintritt neuer Player zusehends der Zugang zur direkten Kundenschnittstelle verloren zu gehen.

» 70% Zustimmung

In dieser Aussage schlummert die Notwendigkeit der Weichenstellung. «Disrupt or get disrupted.»

Fragen «Ökosystem»

- Wie beurteilen Sie das Potenzial, die eigene Customer-Journey aus der Nutzung von Partnerschaften mit entsprechendem Mehrwert ergänzen zu können?
- Wie beurteilen Sie die Risiken durch den Eintritt neuer Unternehmen, welche die Kundenschnittstelle besetzen (indem beispielsweise die Versicherung direkt mit dem Produkt gekauft wird)?
- Wie stellen Sie sicher, die Kundenschnittstelle weiterhin besetzen zu können oder wäre es für Sie eine Alternative, sich auf die Rolle des reinen Risikoträgers und somit des Produktlieferanten zu konzentrieren?
- Wie können in einer Ökosystem-Strategie mit steigender Nutzung von Partnerschaften bzw. Integration ins Umfeld inhärente Konflikte (z. B. Kannibalisierung des Bestandes, Kommodifizierung des Brands usw.) umgangen bzw. gelöst werden?

Thesen zu «Daten & Analytik»

Daten werden zu einem wesentlichen Bestandteil der Wertschöpfung von Versicherungsunternehmen. Diesen Wandel gilt es nicht zu verpassen. Chancen und Risiken des datengetriebenen Unternehmens müssen laufend beurteilt werden und mit hoher Priorität in die Unternehmensstrategie einfließen. Big Data und prädiktive Analytik verändern sowohl das Underwriting & Pricing, die Marktsegmentierung und -bearbeitung wie auch die Schadenregulierung sowie mögliche Präventionsservices und bringen neue Marktchancen mit sich. Angebote und Tarife der Produkte und Dienstleistungen im Massengeschäft werden zunehmend datengetrieben nach Nutzerverhalten differenziert.

Eine einheitliche und vollständige Sicht auf den Kunden bildet die Basis eines datengetriebenen Unternehmens. Dazu sind Datensilos aufzulösen und die Datensammlung mit externen Daten (z. B. Verhaltensdaten) anzureichern.

Schlüsselergebnisse

Das C-Level ist sich in seiner Rolle im Sinne von Leadership bewusst und unterstützt die Transformation zum datengetriebenen Unternehmen gezielt und beispielhaft.

» 60% Zustimmung

Für uns zu wenig. Daten und Analytik sind klar als strategische Priorität einzuordnen und deren Stellenwert im Geschäftsmodell ist im Rahmen der angesprochenen Weichenstellung klar zu definieren.

Datensilos sind aufzulösen und die Datensammlung mit externen, auch verhaltensabhängigen und unstrukturierten Daten anzureichern.

» 80% Zustimmung (20% Enthaltung)

Daten sind ein wichtiges Element in der Schaffung einer angenehmen und effizienten Kundenschnittstelle. Dennoch scheinen die Konsequenzen dieser Erkenntnis noch nicht vollständig gelandet zu sein.

Fragen «Daten & Analytik»

- Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Strategie zur datengetriebenen Organisation und besteht Konsens darüber, wie Daten & prädiktive Analytik zielgerichtet und gewinnbringend genutzt werden können? Wenn ja, in welchen Bereichen besonders intensiv?
- Wie werden Sie sich auf nutzer- und verhaltensabhängiges Underwriting & Pricing im Massengeschäft fokussieren? (a) kein Handlungsbedarf; (b) in gewissen Nischen; (c) ergänzend zu traditionellen Modellen; (d) wird unser künftiger Standard sein.
- Verfolgen Sie das Ziel, Datensilos konsequent aufzulösen sowie interne und externe Datenquellen in eine gemeinsame Data-Warehousing-Grundlage zu überführen? Und wenn ja, wer übernimmt dabei den Lead und die Koordination?
- Wie verhindert man die Auflösung des Versicherungsprinzips (Pooling der Risiken über Homogenität und Grösse), wenn man künftig auch verhaltensabhängig jedes Einzelrisiko bestimmen und differenziert tarifieren kann?

Thesen zu «Technologie»

Die Systemlandschaft der Versicherer ist oft hochkomplex mit Architekturen, die teilweise mit Line-of-Business (LoB)-abhängigen Teilsystemen verwachsen sind. Applikationen altern schnell, der Aufwand für deren Wartung ist enorm. IT-Architekturen der Zukunft müssen skalierbarer, flexibler und offener sein. Das Bild der IT muss sich von der «Kostenstelle» zum «Enabler» und «Driver» wandeln und zwecks optimaler Flexibilität, Agilität und Skalierbarkeit auch API, DevOps & Cloud Services stärker berücksichtigen. Ein Blick auf den Markt zeigt zwei generische Stossrichtungen:

- a) Kernsysteme werden modernisiert, LoB-übergreifend harmonisiert und hinsichtlich Abdeckung und Zusammenspiel umfassend aufgebaut. Die Funktionalitäten der versicherungsnahen Kernprozesse im Backend stehen dabei im Mittelpunkt der Betrachtungen.
- b) IT-Architekturen, die flexibel und unabhängig vom Kernsystem funktionale Erweiterungen zulassen werden aufgebaut. Der Fokus liegt auf Front- und Integrations-Layers. Die Funktionalitäten der versicherungsnahen Kernprozesse im Backend werden eher zweitrangig betrachtet.

Schlüsselergebnisse

Sourcing

- » **Make: 50% (sehr) häufig**
- » **Buy: 60% (sehr) häufig**

Umsetzung

- » **Kundenberater hat jederzeit Zugriff auf das gesamte Produktportfolio: 40%**
- » **Kundenberater kann beliebige Kombinationen erstellen: 20%**

Hier ist eine gewisse Diskrepanz der Praxis zum vermeintlich zentralen und strategischen Stellenwert dieser Fragen sichtbar. Die Uneinheitlichkeit beim Sourcing schlägt sich in der mangelhaften Integration an der Front nieder. Die Convenience der Kundenschnittstelle leidet.

Fragen «Technologie»

- Worauf liegt bei Ihnen die Priorität: a) Modernisierung der Kernsysteme («Backend-Fokus») oder b) Front und Integrations-Layer?
- Gibt es bei Ihnen eine spezifische Strategie zur Nutzbarmachung der Kernsysteme und wie beschreibt sie den Grundsatz «Make» oder «Buy»?
- Wie beurteilen Sie die Herausforderungen zur Flexibilisierung der Front und somit zur gleichzeitigen Entkoppelung vom Backend?
- Welchen Stellenwert nimmt die Offenheit der API-Architektur für die Anbindungen externer Funktionen und Daten ein?

Thesen zu «Mitarbeitende & Kultur»

Der technologische Wandel und die rasch voranschreitende Digitalisierung stellen zunehmend neue Anforderungen an die Mitarbeitenden, aber auch Anforderungen von den Mitarbeitenden an das Unternehmen. Starre, fachorientierte Organisationsformen und «Königreiche» sind in benutzerorientierte Teams zu überführen. Dabei gilt es sicherzustellen, dass auf allen Ebenen des Unternehmens das nötige technologische Flair, Know-how und die dazugehörige Fachexpertise vorhanden sind. Mitarbeitende sind bei Veränderungen von Arbeitsprozessen oder Anpassungen an flexiblere Arbeitsmodelle miteinzubeziehen. Führungsprinzipien und die Experimentierfähigkeit sollen zwecks Steigerung der Innovationskraft angepasst und gefördert werden.

Schlüsselergebnisse

Die Erlaubnis, bei Innovationsthemen zu scheitern, ist fester Bestandteil der Unternehmenskultur.

» 90% Zustimmung

Die Erlaubnis, bei Innovationsthemen zu scheitern, ist fester Bestandteil der Unternehmenskultur.

» 70% Zustimmung

Es gilt sicherzustellen, dass auf allen Ebenen des Unternehmens das nötige technologische Flair, Know-how und die dazugehörige Fachexpertise vorhanden sind.

Diese beiden Ergebnisse geben Grund zur Zuversicht. Die Kombination von Expertise und einer experimentierfreudigen und offenen Innovationskultur bei gleichzeitiger Einhaltung strategischer Prioritäten, ist erfolgsversprechend.

Fragen «Mitarbeitende & Kultur»

- Wie beurteilen Sie im Zusammenhang mit der Förderung von Innovation und Experimentierfähigkeit die Erlaubnis zum Scheitern?
- Muss auch auf Geschäftsleitungsstufe und im Verwaltungsrat die Technologie-Expertise zukünftig verstärkt werden?
- Definieren Sie angesichts des rasch fortschreitenden technologischen Wandels auch Geschäftsfelder-übergreifende Schlüsselrollen? Und wenn ja, wo werden diese angesiedelt?
- Wie berücksichtigen Sie diese Anforderungen in Ihrer Recruiting- und Ausbildungsstrategie und wie stellen Sie insbesondere sicher, für Top-Talente der digitalen Welt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden?

Aggregierte Aussagen und Ergebnisse

Im Modell postulieren wir, dass die Schweizer Versicherungsbranche auf Ebene der einzelnen Geschäftsfelder die Weichen stellen muss. Hauptgrund dafür ist, dass aus Sicht der Kunden den Versicherern in den verschiedenen Geschäftsfeldern eine sehr unterschiedliche Bedeutung beigemessen wird. So mag ein Versicherer beim Thema «Vorsorge» der natürliche erste Ansprechpartner sein, während im Lebensbereich Mobilität andere Branchen viel stärker im Vordergrund stehen. Bei der Frage nach der digitalen Transformation geht es demnach nicht um eine einfache Entscheidung von Vorantreiben versus Zuwarten. Vielmehr zeichnen sich verschiedene Pfade ab, auf denen sich ein Betrieb als Ökosystem-Orchestrator, Boutique oder Produktlieferant engagieren kann.

Diese Sichtweise konnte in den Gesprächen erhärtet werden. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Besetzung der Kundenschnittstelle. Allerdings ist die aktuelle Lage hier noch wenig differenziert. Die meisten Player besetzen zurzeit die Kundenschnittstelle im Alleingang als eigenständige Marke, in die sie viel investiert haben, ohne sich deswegen massgeblich differenziert zu haben.

Besetzung der Kundenschnittstelle

In der Frage, wie in Zukunft die Kundenschnittstelle besetzt werden soll, nehmen die Schweizer Versicherer jedoch bereits sehr unterschiedliche Haltungen ein, was eine zukünftige Sortierung entlang der angenommenen Pfade nahelegt. Die einen geben sich dabei eher abwartend und wollen sich die Optionen offenhalten. Andere sind offensiver, wobei selbstbewusst für definierte Lebensbereiche (z. B. Wohnen, KMU, Vorsorge, Mobilität) die Kundenschnittstelle als Orchestrator besetzt werden will. Die jeweiligen Haltungen hängen auch von der technischen Ausgangslage und der Firmenkultur ab, die mehr oder weniger Zuversicht geben, die Orchestrator-Rolle auch übernehmen zu können.

Zentral ist dabei «Convenience». Bei der Kundenschnittstelle geht es immer darum, wie Leistungen bezogen werden. Wenn dies in einem Ökosystem einfacher geht, so ist anzunehmen, dass die Kunden Versicherungsleistungen über das Ökosystem beziehen. Wenn nicht, dann kaufen sie über den traditionellen Weg. Wie einzelne Versicherer damit umgehen bzw. wie weit dies in ihren Capabilities verankert ist, entscheidet auch über den jeweiligen Pfad.

**«Ich glaube dort nur an die Lösungen
[als Teil eines Ökosystems], die auch [...] convenient sind für
den Kunden und die eben das ganze Problem lösen.»**

Severin Moser, Allianz Suisse

Multiple Zielbilder

Insbesondere bei den grossen Allspartenversicherern zeigt sich, dass je nach Marktpositionierung in einzelnen Produktlinien, Kundensegmenten und Lebensbereichen zwei oder sogar drei der oben genannten Zielbilder gleichzeitig verfolgt werden. Diese Doppel- oder Dreifachstrategie ist sehr anspruchsvoll und kostspielig, da sie sehr unterschiedliche Investitionen in technische und personelle Fähigkeiten erfordert, die in der Regel nicht mit einem Ansatz gleichzeitig erreicht werden können.

Die Expertenbefragung zeigt auch, dass die Versicherer weder konsequent auf eine Insurance-Factory-Strategie (Kosteneffizienz) noch auf eine Ökosystem-Orchestrator-Strategie (integrale Kundenausrichtung) ausgerichtet sind. Am ehesten sind sie für die Boutiquen-Rolle aufgestellt, da diese auf der bisherigen Ausrichtung aufbaut, die Kundenschnittstelle eigenständig zu besetzen. Insbesondere beim Thema Produkte & Services zeigt sich eine erhebliche Lücke zwischen den Aussagen in den Interviews mit dem C-Level, das sich des strategischen Entscheidungspunktes bewusst wird, und den Resultaten aus den Expertenbefragungen, bei denen diese Perspektive noch fehlt. Letztere gehen weitgehend davon aus, dass sie mit ihrer Marke auch weiterhin in allen Bereichen die Kundenschnittstelle besetzen werden.

Datenanalytik als Schlüsselement

Bezüglich Datenanalytik besteht weitgehende Einigkeit über deren zukünftige Wichtigkeit. Gleichzeitig werden die heutigen Fähigkeiten bezüglich Datenanalytik relativ hoch eingeschätzt. Je nach Zielbild eher im Bereich Pricing und Schaden (Produktlieferant) oder im Bereich Vertrieb und Smart Services (Orchestrator). Es gibt ein grosses Bewusstsein über die ethischen und rechtlichen Grenzen und den Wert des Vertrauens der Kunden in die Integrität ihrer Daten. Hierin besteht auch eine Chance, das Wettrennen um die Kundenschnittstelle gewinnen zu können, sollten die Kunden die Wahrung ihrer Datenintegrität zunehmend höher schätzen.

Bezüglich Mitarbeitende und Kultur besteht ebenfalls weitgehend Einigkeit darüber, dass die Organisationen agiler werden müssen. Der Reifegrad auf diesem Weg ist jedoch sehr unterschiedlich und korreliert mit der eingangs erwähnten Haltung: Die Offensiveren sind schon weiter in der Transformation hin zu einer agilen Organisation, die abwartende Fraktion weniger.

Fazit und Empfehlungen

Das digitale Zielbild und der Aufbau der dazugehörigen Fähigkeiten müssen sich primär an der Strategie zur Besetzung der Kundenschnittstelle ausrichten.

Die Frage der Positionierung der eigenen Firma im Rennen um die Kundenschnittstelle hat höchste strategische Bedeutung. Dabei entscheidend ist nicht nur die eigene Ausgangslage (Markenbekanntheit, technische Bereitschaft, personelle Fähigkeiten) sondern auch die Relevanz von Versicherung in einem Lebensbereich. Die Relevanz der Versicherung innerhalb einer Customer Journey sollte realistisch eingeschätzt werden. Ein Nachteil der Assekuranz ist im Vergleich zu anderen Sparten (Retail, Mobilitätsanbieter, Telekom), dass Versicherung meist kein Wunschprodukt der Kunden darstellt und die Interaktionsdichte häufig sehr niedrig ist. Als Vorteil lässt sich anführen, dass Kunden den Versicherern gegenüber generell ein hohes Vertrauen bezüglich der Wahrung der Datenintegrität entgegenbringen.

Es ist zu vermuten, dass diese Analyse nicht für alle Versicherer zum gleichen Ergebnis führt. Damit ergeben sich Differenzierungsmöglichkeiten innerhalb der Assekuranz. Strategisch schwieriger zu handhaben ist, dass sich vermutlich innerhalb eines Versicherers nicht für alle Sparten dasselbe Resultat ergibt. Sprich: Bei einer Sparte besteht die berechtigte Chance, als Ökosystem-Orchestrator die Kundenschnittstelle mit der eigenen Marke prominent zu besetzen, während in anderen Sparten eine Zulieferposition realistischer ist. Eine Strategie, die versucht bei allen Lebensbereichen die Ökosystem-Orchestrator-Rolle zu übernehmen, erscheint unrealistisch.

Eine Klärung der strategischen Positionierung der diversen Sparten im dargestellten Spektrum ist deshalb wichtig, weil für die verschiedenen Optionen sehr unterschiedliche Fähigkeiten notwendig sind. Diese schlagen sich auch in einer sehr unterschiedlichen Digitalisierungsstrategie nieder.

Unser Eindruck aus den Experteninterviews war, dass das Bewusstsein der Organisation für diese Weichenstellungen noch nicht ausgeprägt ist. Es wiegen sich viele in einer möglicherweise trügerischen Sicherheit, dass die eigene Marke weiterhin unverändert am Markt sichtbar bleiben wird.

«Also von daher kann man sagen, drei Geschäftsfelder, drei unterschiedliche Strategien. Aber im Endeffekt, wenn man sich für eine Strategie entschieden hat: Man muss sehr konsequent sein. Und dann funktioniert es auch.»

Thomas Gerber, Axa Schweiz

Entscheidungsinstrument

Eingangs haben wir erwähnt, dass ein Ziel dieser Studie die Schaffung eines Instruments ist, mit dem die Herausforderungen der Schweizer Assekuranz einzuordnen und erste Anhaltspunkte zu ihrer Bewältigung zu finden sind. Wir fordern die Entscheidungsträger auf, ihre mittel- bis langfristigen strategischen Ansätze auf die aufgezeigten Pfade auszurichten und in ihre Denkmuster einzubauen.

Das heisst nicht, dass die Weichen sofort gestellt sein müssen. Es heisst auch nicht, dass (noch) profitable Praktiken aufgegeben werden müssen. Es heisst aber sehr wohl, sich dieser Dynamik bewusst zu sein und sie auch in der Planung zu berücksichtigen. Wir denken, dass der Weg zum Erfolg zukünftig auf den hier identifizierten Pfaden basiert.

Dabei ist insbesondere den Erkenntnissen rund um die erfordernten Capabilities Rechnung zu tragen. Denn diese:

1. unterscheiden sich stark je nach eingeschlagenem Weg – Boutique, Factory oder Orchestrator;
2. sind untereinander wenig kompatibel und schliessen so Mischformen aus;
3. greifen in ihren Anforderungen auf unterschiedliche betriebswirtschaftliche Ebenen zurück – Technologie, Human Resources, Organisation; und
4. sind nicht von heute auf morgen umzusetzen.

Die aktuellen Herausforderungen, ausgelöst durch, aber nicht beschränkt auf die Digitalisierung, greifen bestehende Geschäftsmodelle auf verschiedenen Ebenen an. Entsprechend müssen sie angegangen werden.

Team & Kontakte

Lukas Urech, Head of Insurance, ist bei Zühlke für die Versicherungsbranche in der Schweiz verantwortlich. Er absolvierte ein MAS MTEC an der ETH Zürich und unterstützt seit mehr als 20 Jahren Unternehmen in ihren Digitalisierungsvorhaben. Hoher Kundenfokus und Nachhaltigkeit von Lösungen stehen bei ihm stets im Vordergrund. Mit seiner langjährigen Erfahrung treibt er den digitalen Wandel in der Versicherungsbranche voran.

@ lukas.urech@zuehlke.com

in [linkedin.com/in/lurech](https://www.linkedin.com/in/lurech)

☎ +41 79 236 96 86

Silvan Stüssi, Partner & Head Insurance CH bei Synpulse Management Consulting, verfügt über 15 Jahre Erfahrung im Bereich Versicherung, Technologie & Digitalisierung, Management Consulting und Financial Services im nationalen und internationalen Umfeld. Er bringt ausgewiesene Versicherungs-Expertise sowie Strategie- und Umsetzungscompetenz mit. Er hat unzählige Transformationsprojekte in der Versicherungsbranche verantwortet, unter anderem als Interims CTO bei einem digitalen Versicherer. In den letzten zehn Jahren hat Silvan einen besonderen Fokus auf die Konzeption und Umsetzung von digitalen und «hybriden» Geschäftsmodellen in der Assekuranz gelegt.

@ silvan.stuessi@synpulse.com

in [linkedin.com/in/silvan-stuessi](https://www.linkedin.com/in/silvan-stuessi)

☎ +41 79 326 85 24

Lukas Stricker ist Dozent am Institut für Risk & Insurance an der ZHAW School of Management & Law mit Forschungsschwerpunkt Transformationsmanagement in Versicherungen. In seinen knapp 20 Jahren Tätigkeit in der Versicherungsbranche hat er zahlreiche Transformationsprojekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette verantwortet. In den letzten fünf Jahren hat er – unter anderem als CEO eines EdTech Startups – zusätzliche Expertise im Bereich Entrepreneurship aufgebaut. Ausserdem ist er Mitglied des Verwaltungsrats einer Beratungsboutique mit Schwerpunkt Digitalisierung in der Versicherung.

@ lukas.stricker@zhaw.ch

in [linkedin.com/in/lukasstricker](https://www.linkedin.com/in/lukasstricker)

☎ +41 78 659 62 90